

УДК 005.32-022.13

DOI: 10.34670/AR.2025.94.20.056

**Факторы результативности корпоративного управления:
структура, культура, человеческий капитал****Валеев Булат Рустемович**

Аспирант,

Московский университет «Синергия»,

125190, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 80;

e-mail: valeevbr@list.ru

Аннотация

В статье рассматриваются три ключевых фактора, влияющих на результативность корпоративного управления – структура управления, организационная культура и человеческий капитал. Проведен анализ отечественных и зарубежных исследований, выделены особенности российского контекста. Рассмотрены взаимосвязи факторов, обоснована интегративная модель их взаимодействия. Сформулированы рекомендации для повышения результативности корпоративного управления в российских компаниях.

Для цитирования в научных исследованиях

Валеев Б.Р. Факторы результативности корпоративного управления: структура, культура, человеческий капитал // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 10А. С. 546-550. DOI: 10.34670/AR.2025.94.20.056

Ключевые слова

Корпоративное управление, структура управления, организационная культура, человеческий капитал, эффективность управления, результативность, Россия, управленческие решения.

Введение

Эффективное корпоративное управление всё чаще рассматривается не как формальная система контроля, а как стратегический механизм, обеспечивающий устойчивое развитие и конкурентоспособность организаций в долгосрочной перспективе. В условиях цифровизации и ESG-повестки особое значение приобретают внутренние факторы результативности — структура управления, культура и человеческий капитал.

Как отмечает Орехова С.В. [Орехова, 2019], российская модель корпоративного управления всё ещё характеризуется высокой концентрацией собственности и слабой независимостью советов директоров. Это снижает управленческую гибкость и потенциал корпоративной культуры и человеческого капитала.

Цель статьи — выявить, как структура, культура и человеческий капитал взаимосвязаны и влияют на результативность корпоративного управления.

Теоретические основы факторов результативности корпоративного управления

Под структурой корпоративного управления понимается совокупность формальных механизмов — совет директоров, распределение полномочий, система контроля и стимулирования. Эффективная структура обеспечивает прозрачность и стратегическую устойчивость организаций. По мнению Ореховой С.В. [Орехова, 2019], ключевая особенность отечественной модели — зависимость эффективности структуры от уровня зрелости корпоративной культуры и профессионализма членов совета директоров. Исследования Pelayo-Maciej J. также подтверждают, что структура управления положительно влияет на HR-менеджмент и финансовые результаты компаний.

Организационная культура — совокупность норм, ценностей и поведенческих моделей, определяющих социальную ткань компании. Вологин А.Е. [Вологин, 2024] подчёркивает, что культура напрямую влияет на развитие человеческого капитала и способность организации адаптироваться к изменениям. Соколова Е.С. [4Соколова, 2021] отмечает, что сильная корпоративная культура усиливает кадровый потенциал и способствует формированию сплочённости коллектива, снижая текучесть кадров. В зарубежных работах (например, Banning F., Reale J., Roos M., 2023) культура рассматривается как источник уникальных конкурентных преимуществ, обеспечивающих долгосрочную эффективность управления.

Человеческий капитал — совокупность знаний, навыков и компетенций работников, обеспечивающих способность организаций к инновациям и росту. По данным Тихоновой Н.Е. и др. [Тихонова и др., 2023], развитие человеческого капитала в России определяется уровнем образования, доступом к современным технологиям и качеством организационной среды. Жадан И. Э. [Жадан, 2019] доказывает, что эффективная система управления корпоративными знаниями напрямую влияет на рост человеческого капитала и инновационную активность. Исследования Cai X. показывают, что инвестиции в человеческий капитал тесно связаны с ESG-результатами и управленческой зрелостью компаний.

Взаимодействие структуры, культуры и человеческого капитала

Факторы результативности корпоративного управления функционируют в тесной взаимосвязи.

Структура задаёт рамки, культура — нормы поведения, а человеческий капитал — ресурс реализации решений.

В модели «структура → культура → человеческий капитал → результативность управления» культура выступает медиатором между структурой и результатами, усиливая или ослабляя эффект формальных управлеченческих механизмов.

Отечественные исследования подтверждают это взаимодействие. Так, Любавский И.Н. [Любавский, 2021] показал, что рост результативности управления невозможен без развития человеческого капитала и гармоничной корпоративной культуры.

Для российских организаций приоритетными направлениями повышения результативности корпоративного управления являются:

- Совершенствование структуры — повышение независимости советов директоров, внедрение комитетов по ESG и кадрам.
- Развитие культуры — формирование среды доверия и инноваций.
- Укрепление человеческого капитала — системные инвестиции в обучение и повышение квалификации.

Российский контекст и институциональные особенности

Российская модель корпоративного управления формировалась под влиянием институциональных ограничений, высокой концентрации собственности и государственной роли в экономике. Как отмечают Орехова С.В. [Орехова, 2019] и Шевченко И.Л. [Шевченко, 2016], низкая прозрачность и ограниченное раскрытие данных о человеческом капитале снижают качество корпоративного управления. Следовательно, развитие культуры и человеческого капитала становится ключевым направлением реформирования корпоративных практик в России.

Заключение

Результативность корпоративного управления определяется не отдельными элементами, а их взаимодействием. Оптимальная структура, поддерживаемая развитой корпоративной культурой и человеческим капиталом, обеспечивает устойчивое развитие и конкурентоспособность компаний.

Для российских компаний приоритетом становится развитие организационной культуры и человеческого капитала, что требует системных инвестиций, внедрения программ внутреннего обучения, прозрачной оценки компетенций и формирования эффективной обратной связи между советом директоров и персоналом.

Библиография

1. Вологин А.Е. Организационная культура как фактор развития человеческого капитала. 2024.
2. Гогитидзе М.В. Концепция корпоративного управления человеческим капиталом. 2010.
3. Жадан И.Э. Система управления корпоративными знаниями в российской экономике как фактор развития человеческого капитала. 2019.
4. Любавский И.Н. Эффективность использования человеческого капитала организации. 2021.
5. Орехова С.В. Российская модель корпоративного управления: эволюция, специфика, проблемы эффективности. 2019.
6. Соколова Е.С. Влияние корпоративной культуры на кадровый потенциал организации. 2021.

7. Тихонова Н.Е., Латов Ю.В., Латова Н.В. Человеческий капитал российских профессионалов: состояние, динамика, факторы. Москва: ФГБУН ФНИСЦ РАН, 2023.
8. Шевченко И.Л. Корпоративная культура в практике корпоративного управления российских компаний. 2016.
9. Pelayo-Maciel J., Calderón Hernández G., Serna Gómez H. Corporate Governance Structure and Its Impact on Human Resource Management and Financial Performance. 2012.
10. Cai X., Xiang H., Neskorodieva I. Interrelation between Human Capital Management and ESG Engagement: Evidence from S&P 500 Firms. 2024.

Factors of Corporate Governance Effectiveness: Structure, Culture, Human Capital

Bulat R. Valeev

Postgraduate Student,
Moscow "Synergy" University,
125190, 80, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: valeevbr@list.ru

Abstract

The article examines three key factors influencing the effectiveness of corporate governance—management structure, organizational culture, and human capital. An analysis of domestic and foreign research is conducted, highlighting the specifics of the Russian context. The interrelationships between the factors are considered, and an integrative model of their interaction is substantiated. Recommendations for improving the effectiveness of corporate governance in Russian companies are formulated.

For citation

Valeev B.R. (2025) Faktory rezul'tativnosti korporativnogo upravleniya: struktura, kul'tura, chelovecheskiy kapital [Factors of Corporate Governance Effectiveness: Structure, Culture, Human Capital]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (10A), pp. 546-550. DOI: 10.34670/AR.2025.94.20.056

Keywords

Corporate governance, management structure, organizational culture, human capital, management efficiency, effectiveness, Russia, managerial decisions.

References

1. Cai, X., Xiang, H., & Neskorodieva, I. (2024). Interrelation between Human Capital Management and ESG Engagement: Evidence from S&P 500 Firms. *Humanities and Social Sciences Communications*.
2. Gogitidze, M. V. (2010). Kontseptsiya korporativnogo upravleniya chelovecheskim kapitalom [The concept of corporate management of human capital]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and Management].
3. Lyubavsky, I. N. (2021). Effektivnost' ispol'zovaniya chelovecheskogo kapitala organizatsii [Efficiency of using human capital in organizations]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Voronezh State Agrarian University Bulletin].
4. Orekhova, S. V. (2019). Rossiyskaya model' korporativnogo upravleniya: evolyutsiya, spetsifika, problemy effektivnosti [The Russian model of corporate governance: evolution, specifics, and efficiency problems]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Journal of Management].

-
5. Pelayo-Maciel, J., Calderón Hernández, G., & Serna Gómez, H. (2012). Corporate Governance Structure and Its Impact on Human Resource Management and Financial Performance. *China-USA Business Review*.
 6. Shevchenko, I. L. (2016). *Korporativnaya kul'tura v praktike korporativnogo upravleniya rossiyskikh kompaniy* [Corporate culture in the practice of corporate governance of Russian companies]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy].
 7. Sokolova, E. S. (2021). *Vliyanie korporativnoy kul'tury na kadrovyy potentsial organizatsii* [The influence of corporate culture on the organization's personnel potential]. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 49(391).
 8. Tikhonova, N. E., Latov, Yu. V., & Latova, N. V. (2023). *Chelovecheskiy kapital rossiyskikh professionalov: sostoyanie, dinamika, faktory* [Human capital of Russian professionals: state, dynamics, and factors]. Moscow: FCTAS RAS.
 9. Vologin, A. E. (2024). *Organizatsionnaya kul'tura kak faktor razvitiya chelovecheskogo kapitala* [Organizational culture as a factor in the development of human capital]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and Management].
 10. Zhadan, I. E. (2019). *Sistema upravleniya korporativnymi znaniyami v rossiyskoy ekonomike kak faktor razvitiya chelovecheskogo kapitala* [Corporate knowledge management system in the Russian economy as a factor in human capital development]. *Nauchnyy zhurnal* [Scientific Journal].